O DISCURSO DAS MUDANÇAS E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL[1]

AUTORA: **Ana Maria Eiroa da Fonseca**
INSTITUIÇÃO: **UFRGS**

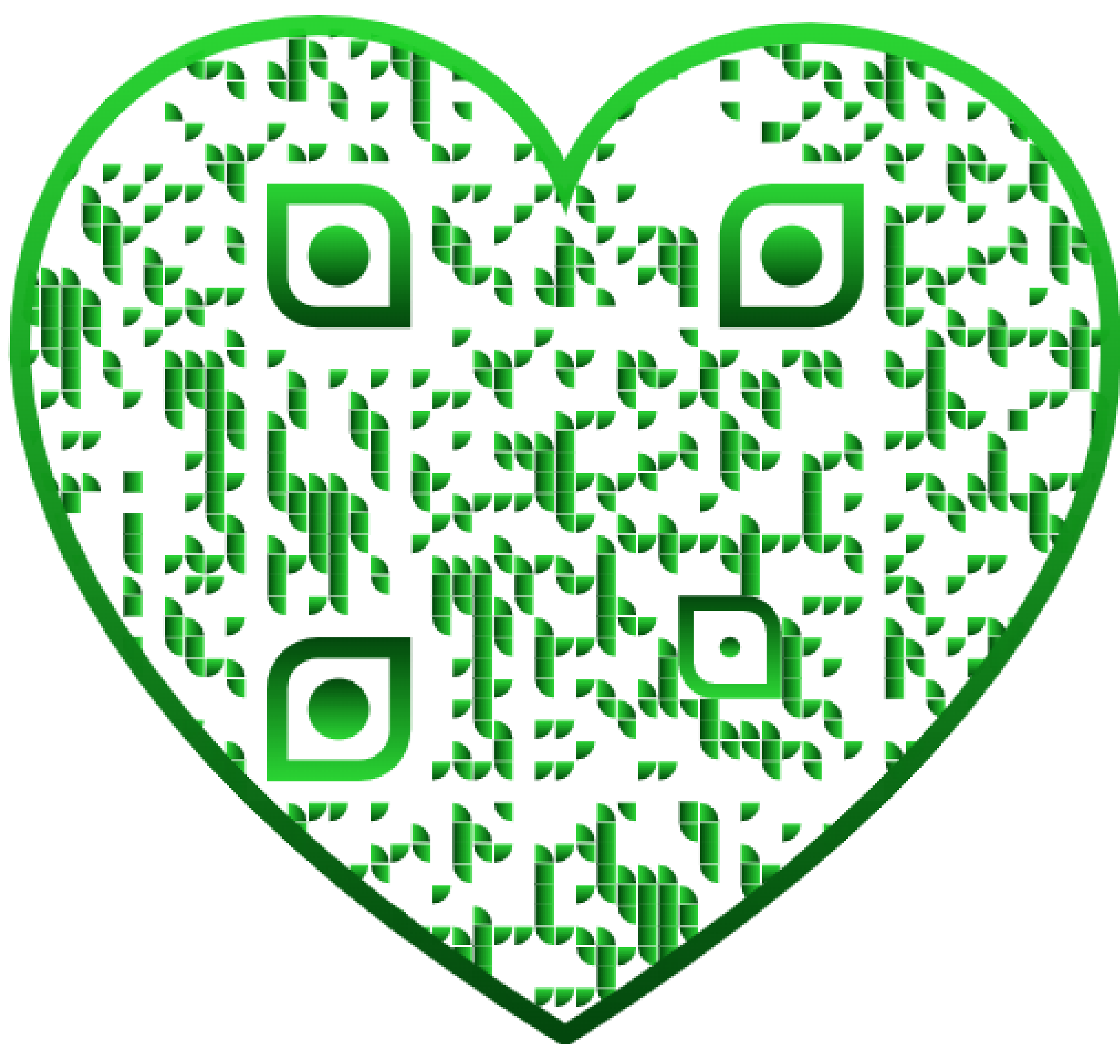
RESUMO

A comunicação tem sido apresentada como um processo estratégico para enfrentar mudanças organizacionais, planejar e enfrentar crises. As ações do agente de mudanças têm apresentado incompatibilidade com as verdades organizacionais, mesmo em suas inúmeras tentativas de manejar a cultura organizacional. O profissional de Relações Públicas, ao lidar com o discurso das mudanças, passa a gerir tantos antagonismos, que a integração e a coesão, tornam-se conceitos do passado.

Este estudo tem por objetivo analisar processos de mudança, visando identificar suas relações com o processo de comunicação e a cultura organizacional. Com isso, busca-se vislumbrar novas estratégias e ações para as Relações Públicas, em épocas de pós-modernismo.

PALAVRAS-CHAVES: **Mudança**
Comunicação organizacional
Cultura organizacional

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



1 INTRODUÇÃO

Muito se tem escrito sobre mudanças sociais, organizacionais, culturais e crises. A comunicação tem sido apresentada como um processo estratégico para enfrentar mudanças organizacionais, planejar e enfrentar crises. Mas será que as teorias e as técnicas de comunicação tem levado, suficientemente, em consideração a validade das ações do agente de mudanças, para aqueles que sofrem as conseqüências das mudanças? Tem considerado o distanciamento entre o discurso do autor do processo de mudança e a ação do agente responsável pelas ações de mudança?Tem considerado o distanciamento da ação deste agente em relação às verdades organizacionais, à cultura organizacional? Então, que estratégias podem ser adotadas na gestão processo de comunicação em épocas de mudança?

As ações do agente de mudanças não têm valor universal, nem são coerentes para aqueles que sofrem as conseqüências das mudanças. Tem apresentado incompatibilidade com as verdades organizacionais, mesmo em suas inúmeras tentativas de manejar a cultura organizacional. O profissional de Relações Públicas, ao lidar com o discurso das mudanças, passa a gerir tantos antagonismos que a integração e a coesão, tornam-se conceitos do passado. Então, estarão mudando as finalidades do trabalho desse profissional?

Este estudo tem por objetivo analisar processos de mudança, visando identificar suas relações com o processo de comunicação e a cultura organizacional. Com isso,

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

busca-se vislumbrar novas estratégias e ações para as Relações Públicas, em épocas de pós-modernismo.

Além da consulta bibliográfica, foram coletados dados e informações decorrentes de diversos processos organizacionais em empresas públicas que passaram por mudanças.

As mudanças e o processo de comunicação devem ser contextualizados, além das fronteiras das organizações, através da análise de tendências sociais e organizacionais apontadas como predominantes por diversos estudos. Esses processos também não podem mais ser analisados, sem o reconhecimento da importância da cultura organizacional, sem a identificação da origem e do significado dos múltiplos discursos que buscam legitimar-se nos momentos de transformações.

2 CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS PÓS-MODERNAS

Os desafios, decorrentes das mudanças que caracterizam a sociedade pós-moderna, têm instigado diversos autores na busca de parâmetros que permitam compreender a realidade e esboçar tendências sociais, institucionais e individuais. O risco e a incerteza, a crise de paradigmas, a diversidade, o pluralismo, a cultura do simulacro, a ausência do original, o individualismo são conceitos que representam a complexidade das transformações e das perspectivas sociais.

MARTIN; FROST[1] apresentam uma visão resumida dessas tendências, citando autores principais do pós-modernismo:

> "Em todas as manifestações, o pós-modernismo desafia idéias que são a base da ciência moderna: racionalidade, ordem, realismo, verdade e progresso intelectual (BAUDRILLARD,1983; DERRIDA, 1976; FOUCAULT, 1976; GRAFTON-SMALL o LINSTEAD, 1987; LYOTARD, 1984). Por outro lado, do ponto de vista pós-moderno, a realidade é uma série de ficções e ilusões (ALVESSON e BERG, 1992;

[1] MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. No prelo.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

ARAC, 1986; CLIFFORD e MARCUS, 1986; GEERTZ, 1988).”

Ninguém fica isento dessas transformações, rápidas e permanentes. A ansiedade e a angústia humana refletem reações individuais; a crise de paradigmas traduz a queda de verdades e destrói as certezas do saber; o descrédito da política revela o enfraquecimento da ação governamental.

A comunicação passa a preocupar-se com instantâneas e efêmeras coalizões sociais e políticas, com a formação de tribos virtuais, com a criação de novas sensações que possam atrair o insaciável ser consumidor, com a diversidade de públicos ameaçados pelas incertezas e riscos de compõem uma sociedade que vivencia aquilo que BAUMAN (1998) denomina mal-estar da pós-modernidade.

A globalização da mídia permite aos grupos de poder articulados em escala global, também globalizarem suas ideologias, políticas, objetivos e interesses. Presencia-se, na era virtual, um neo-imperialismo que se apodera da informação e explora o conhecimento, muitas vezes, através de uma simulada interação, impedindo o pensamento reflexivo e crítico do passivo receptor, inebriado pela simultaneidade, velocidade e ilusão fantástica e fantasmagórica das imagens.

As dimensões do tempo e do espaço modificam-se e multiplicam-se, transportando uma ética virtual e uma política virtual, cujas conseqüências são circunstanciais, imprevisíveis e até, aparentemente, efêmeras. Para IANNI (1999), estas metamorfoses espaciais e temporais não são apenas produto inocente da tecnologia, pois transportam uma ideologia. Já, para BAUDRILLARD, em sua crítica apocalíptica, “(...) é inútil procurar uma política do virtual, uma ética do virtual.”(1997, p.75), pois ambas não têm mais força, nem ação, pois tornaram-se virtuais.

A supremacia intelectual, a verdade, incontestável e única, deixa de existir, passa a ser substituída pela credibilidade de quem sustenta o discurso e pela diversidade de interpretações. Esta interpretação do discurso não é única, possui leituras diversas, depende do ponto de vista, dos valores, crenças,

interesses, expectativas de quem o decodifica. Além disso, "Um texto tem sempre várias idades, a leitura deve tomar partido quanto a elas".(DERRIDA, 1999a, p.126). O texto reflete os valores e a visão subjetivos do autor e de outros autores, nele citado, incluídos ou excluídos, pelo silêncio, portanto não é um sistema fechado.

3 AS MUDANÇAS DE CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

O cenário das mudanças aponta, como tendências para as configurações organizacionais, complexos e diversificados processos de fusões, cisões e gestões, pautados pela descontinuidade, pela incerteza e pela ambigüidade.

As novas incertezas sociais, o desemprego e desigualdades tendem a aumentar no sistema produtivo, como decorrência de uma política global. Paralelamente, ocorre uma ênfase nas configurações estratégicas competitivas, nas privatizações, na redução do papel e atuação governamental nos assuntos globais.

Há uma tendência ao aumento da formação de conglomerados, de distritos industriais, de parques tecnológicos, de incubadoras de empresas. Ocorre maior ênfase nas relações interorganizacionais, arranjos cooperativos entre organizações, organizações de redes, fusões, formação crescente de cadeias, alianças estratégicas, parcerias internacionais.

As organizações tendem a tornar-se mais ágeis e flexíveis, mais abertas, hierarquicamente mais achatadas, menos formatadas, mais descentralizadas, com a distribuição do poder em redes, tomada de decisões em equipe. Com o poder mais fundamentado na perícia e na competência. Passa a haver maior ênfase na aprendizagem

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

organizacional, na inovação, nos grupos, na cognição, na liderança, nas estratégias, na comunicação, na cultura organizacional, nos processos de mudança.

4 COMUNICAÇÃO, CULTURA E MUDANÇAS

Os processos de mudança efetivam-se através da comunicação que traduz e reinterpreta o discurso original de um autor, geralmente desconhecido, que escreveu o texto das modificações, num ciclo espaço-temporal também desconhecido, que transporta ideologias. As conseqüências acarretam muitas e diversificadas reações entre aqueles indivíduos envolvidos nas mudanças, que interpretam esse processo através de diferentes leituras, sob as lentes de subculturas organizacionais.

A mudança organizacional é um processo que envolve modificações de atitude e de valores, alterações nos processos cognitivos e na formação tecnológica, transformações na estrutura de poder, na distribuição de recompensas e de recursos. Pode ser implantada de forma adaptativa ou de forma catastrófica, e através de ciclos de mudança participante ou de mudança imposta. Devido à forma como vêm sendo implantadas, na administração pública, as transformações têm gerado resistência interna nas organizações, por parte de seus recursos humanos.

Privatização, extinção ou fusão de organizações têm sido os processos de mudança mais freqüentes, sobretudo na administração pública, caracterizando procedimentos relacionados ao neoliberalismo econômico. Através de decretos, medidas provisórias, leilões, o processo dessas mudanças é desencadeado a partir de forças externas às organizações envolvidas, sem levar em conta suas conseqüências e implicações sobre os recursos humanos, responsáveis pela sobrevivência daquele sistema organizacional.

Um processo de comunicações caótico tem caracterizado as relações internas de competição pelo poder ou de competição pelas garantias e interesses individuais ou grupais nessas organizações. A comunicação das mudanças tem gerado conflitos que aumentam a resistência interna às transformações pretendidas. A competição, o conflito,

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

o medo, a desintegração interna passam a prejudicar a implantação e a implementação das mudanças e, sobretudo, a efetividade organizacional.

A cultura organizacional não se modifica através de atos oficiais ou de novos proprietários, de maneira instantânea, pois ela existe através de sua história, do desenvolvimento e valores próprios. Com isso, as mudanças organizacionais são, realmente, efetivadas num prazo bem mais longo do que aparentemente se supõe. Elementos que constituem a cultura da instituição, como valores, crenças, procedimentos e pressupostos organizacionais básicos, desenvolvidos para enfrentar problemas, terão que ser reformulados. A mudança cultural é um processo que deve ser planejado e ocorre, lentamente, através da comunicação, quando os novos padrões culturais forem absorvidos pelos membros da organização.

As atitudes, os valores, as formas de pensar e agir em relação à situação organizacional representam a forma como os membros da organização esquematizam a realidade vivenciada. Os envolvidos no processo de mudança vão se comportar conforme a forma como definem a nova realidade. Ou seja, a nova estrutura será rejeitada ou legitimada pelos recursos humanos, conforme as transformações que ocorrerem nos valores, percepções, processos cognitivos e tecnológicos inerentes aos membros envolvidos e conforme a interpretação que tiverem do discurso e das ações da mudança.

As transformações significam fonte de conflito, situação de ameaça e preocupação, sobretudo para aquelas pessoas que participam de uma estrutura de poder e para aquelas que podem ser demitidas pela nova administração. A resistência à mudança surge e intensifica-se quando o envolvido no processo sente-se ameaçado em sua situação atual, por não receber informações suficientes sobre a situação futura, nem tampouco ter sido consultado ou ter tido a oportunidade de participar da concepção das transformações pretendidas. O envolvido desconhece a identidade do autor do discurso da situação ameaçadora e não tem acesso a íntegra do texto que o torna vulnerável diante da situação, nem participa da autoria do discurso do futuro.

A resistência à mudança pode ser interpretada de dois modos: em relação à fonte e em relação ao receptor. Para MATTOS (1985, p. 104), “a fonte emanadora da

intenção de mudança" encara a resistência como um obstáculo a ser superado ou destruído a qualquer custo; enquanto para "o receptor da mudança", resistência significa um escudo que o defende contra as ameaças. Essa fonte representa aqui autor do discurso das mudanças, aquele que está distante do agente responsável pela a implantação das mudanças e distante também da percepção do receptor ameaçado. E este fala ou silencia, aceita ou rejeita, conforme sua reinterpretação do texto das mudanças do autor e das ações vivenciadas.

Quando ocorre uma mudança imposta de forma catastrófica, após uma privatização ou fusão, o fortalecimento da cultura organizacional deve objetivar a recuperação das perdas dos envolvidos no processo, bem como, a reintegração dos indivíduos no sistema. E, sobretudo, deve visar a reconstrução de um quadro de valores, procedimentos e pressupostos que sejam validados no novo sistema organizacional como princípios orientadores do comportamento individual, grupal e coletivo.

A comunicação representa um recurso estratégico no processo para revigorar a cultura, que possibilita discussões para a solução de conflitos, que permite aumentar a participação, administrar o conhecimento, o envolvimento dos indivíduos e reformulação de novos valores compartilhados e sua expressão através de um texto.

A mudança organizacional poderá ser efetivada através de um processo de comunicação planejado e permanente, que leva em consideração a participação e o envolvimento dos recursos humanos no discurso e nas ações das transformações, bem como os padrões culturais inerentes à organização.

5 O PROCESSO DISCURSIVO

A comunicação organizacional é o processo através do qual os membros emitem, coletam e recebem informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem. Segundo KREPS(1995, p. 13), "A informação é a variável mediadora que conecta a comunicação com a organização". A comunicação possibilita gerar e compartilhar informações que permitem ao indivíduo compreender, interpretar e prever

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

fenômenos organizacionais. A informação, oportuna e relevante, permite reduzir a incerteza inerente às mudanças.

Contudo, nas organizações em mudança, tem sido notório o surgimento de um processo de comunicação fragmentado, sem fluidez, portador de um discurso que ameaça a estabilidade do sistema e reforça a resistência às modificações. Conflitos oriundos dos jogos de poder e a competição pessoal interna reduzem a comunicação, de forma intencional, visando a manutenção do próprio poder. Para isso, são construídos textos paralelos, também ameaçadores, sem a identidade do autor, denominados de rumor ou boato.

Os sistemas de recepção e de emissão de informações, responsável pela coleta, transposição e difusão de dados e informações fundamentais, ficam com sua eficiência prejudicada por diversos fatores, como desestruturação organizacional temporária, falta de preparo dos novos responsáveis pela coleta e distribuição de informações, demora na escolha desses novos responsáveis, conflitos oriundos da competição pela informação, incertezas, etc.

Entre os fatores comuns que caracterizam o processo discursivo que ocorre antes e durante as mudanças organizacionais, destacam-se:

- nos momentos que antecedem as mudanças, as informações ficam restritas a um grupo que coleta informações, decide sobre o assunto, e escreve o texto das mudanças, em geral, composto por autoridades governamentais externas à organização no caso das instituições públicas;
- num segundo momento, um discurso de intenções dessas autoridades, não identificadas, começa a ser difundido entre os membros da cúpula administrativa da organização, sob forma de informações limitadas, cujos conteúdos passam por inúmeras contradições e modificações;
- muitas vezes, essas informações chegam à cúpula administrativa, aos poucos, gradativamente dosadas, através da imprensa ou através de redes informais de comunicação;

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

- os fluxos de informação interna sobre as possíveis mudanças iniciam de forma restrita e censurada, limitada pelo medo, pelos sentimentos de impotência e pela insegurança;
- os dados e as informações são escassos, muitas vezes deturpados e contraditórios em curto espaço de tempo, nunca estruturados como um texto completo, claro, objetivo e acabado;
- os fluxos de informação possíveis, que passam a usufruir relativa credibilidade, são os descendentes (com conteúdo objetivo sobre aspectos administrativos das mudanças, sem juízos de valor) que partem da autoridade da cúpula administrativa que representa maior fidedignidade para os funcionários;
- durante a implantação da mudança, a administração intensifica, sobretudo, a utilização de instrumentos formais de comunicação, com fluxo descendente, como ordens de serviço, portarias e instrumentos de controle;
- as reuniões da cúpula administrativa com as chefias ou com funcionários tornam-se mais raras, enquanto não forem definidos os parâmetros ou a ocupação de novos cargos de confiança;
- os fluxos horizontais (entre iguais) acontecem, sobretudo em nível de grupo fechado e caracterizam-se pela censura e distorção das informações;
- o processo de comunicação entre chefes caracteriza-se pela informação parcial, distorcida, filtrada, omissa, cuidadosa e direcionada para interesses específicos de ordem pessoal;
- diversas estratégias de comunicação interpessoal são utilizadas nas relações competitivas, para superar situações ameaçadoras ou para manter status, posições ou interesses pessoais, como omitir dados importantes para o outro grupo, visando prejudicar o seu desempenho (verdadeiras guerrilhas intergrupais);
- nas reuniões formais, a pauta torna-se sempre formal e impessoal, envolvendo aspectos técnicos e administrativos, que forem estritamente necessários para o desempenho das tarefas, diminuem as gesticulações, evitavam-se assuntos desnecessários e as trocas de olhares mais demoradas;

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

- as redes de comunicação ficam mais restritas a grupos de tarefas;
- a intensidade e o direcionamento do fluxo de comunicação ficam influenciados por características de cada grupo, como estilo de liderança, estrutura operacional e tipos de atividades desenvolvidas;
- chefes mais inseguros tentam dominar a intensidade e o direcionamento do fluxo de comunicação de seus subordinados com membros de outros grupos;
- a competitividade pela informação intensifica-se com a demora para iniciar a distribuição dos cargos de chefia e das atividades;
- depois da distribuição de cargos (elementos escassos que levam à luta pelo poder), a relação de conflito persiste em muitos casos.

Durante a implantação das mudanças, a competição que foi criada não se dissipa com facilidade, ao contrário, tende a tornar-se constante e permanente. A delegação de cargos, por delimitar a cada pessoa um status e um papel dentro do mesmo grupo, distancia de tal modo a pessoa do grupo que nem sequer mais é possível a comunicação preexistente. Antes, esta, pelo menos, ocorria em relação à competição por objetivos idênticos.

A contradição entre discurso, ação e percepção determina um processo de comunicação também contraditório. É comum que detentores de cargos de chefia percebam a competição, a falta de cooperação, como um dos elementos prejudiciais à mudança, mas mesmo assim a utilizem como instrumento estratégico, estabilizador do sistema competitivo. A comunicação aberta e livre é substituída pela comunicação distorcida, censurada que não ameaça a estabilidade ou os interesses individuais ou grupais.

A comunicação perde a sua função catalítica dentro do processo de mudança, como um sistema portador de informações, quando predominam a falta de integração e a competição entre chefes, grupos e departamentos. Nos fluxos horizontais, destacam-se a filtragem, a censura e a omissão de informações, devido à competição interdepartamental. Muitas vezes, grupos omitem, entre si, informações importantes para o desempenho das atividades organizacionais, prejudicando a eficiência e a colaboração. Nos fluxos verticais ascendentes, ficam permitidos conteúdos inerentes a

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



prestações de contas ou relatórios formais, ficam proibidas as apreciações, sugestões ou manifestações pessoais ou grupais. Já, nos fluxos verticais descendentes, reforçadas pelo exercício do poder, ocorrem informações coercitivas para legitimar e regulamentar o sistema e respaldar o processo decisório central.

Com isso, a troca de valores, compartilhados dentro da cultura organizacional anterior, deixa de ocorrer e os pressupostos e referenciais para superar a problemática tornam-se inatingíveis. Valores antigos não são permitidos, valores novos não estão assimilados ou são profundamente rejeitados. O discurso corporativo preexistente não tem mais razão de ser, o novo discurso além de imposto, não identifica a autoria, não foi legitimado e sofre resistência por parte do receptor. O caos, a falta de significado, as contradições dos diversos textos e a competição discursiva passam a ameaçar a sobrevivência organizacional.

A origem das contradições surge com as diferenças de identidade entre o autor e o ator do processo de mudanças. Conforme ARENDT, “Nenhuma outra atividade humana precisa tanto do discurso quanto a ação” (2001, p.192). A efetividade da mudança necessita estar fundamentada num discurso, que, no entanto, tem aparecido sem estruturação, sem definições precisas e sem a identidade do autor.

Quando desprovida do nome do autor, a ação perde o sentido e também fica desprovida de significado. Fica sendo percebida como apenas um meio para atingir um fim, que neste caso tem sido o lucro e não a libertação humana.

5 CONCLUSÕES

O profissional de Relações Públicas, responsável pela difusão do discurso das mudanças, passa a enfatizar a busca das diversas interpretações e reinterpretações, sob diversas lentes. Deve avaliar o distanciamento entre discurso e ação, reconhecer a incoerência, sem nunca deixar de se pautar pela reflexão crítica sobre a ideologia, a política, a ética, que norteiam as circunstâncias reais ou virtuais, que ajudam a identificar a fonte e o receptor a a conseqüência de suas ações.

Em épocas de mudanças, o autor que escreve o texto deste processo, busca soluções, fundamentadas em ideologias e na visualização de cenários futuros. Contudo, seu distanciamento em relação à realidade organizacional a ser modificada, isenta-o das responsabilidades futuras de seu discurso. DERRIDA afirma que, em período de crise,

> "(. . .) a provocação para pensar reúne no mesmo instante o desejo de memória e a exposição do futuro, a fidelidade de um guardião bastante fiel para querer guardar até a sorte do futuro, em outros termos, a singular responsabilidade pelo que ele não tem e que ainda não existe." (1999b, p. 156).

A identidade do agente das mudanças que ocorrem nos processos de privatizações ou de fusões organizacionais, em geral, é distante da identidade da autoria. O autor tem sido apresentado através da fantasmagórica e genérica palavra governo ou equipe. A autoria do processo de mudanças nunca tem sua identidade pessoal explícita, nem para o agente responsável pelas mudanças. . O discurso das mudanças organizacionais, que é pautado por autores sem identidade explícita, possui diversas leituras.

Quando o discurso que define as mudanças organizacionais torna-se ação, efetivando as transformações, distancia-se de seu autor. Então, quem implanta a ação, a mudança, não sustenta o discurso original que justifica este

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

processo. Com isso, a mudança já fica condenada, inicialmente, por essa dissonância que existe entre o discurso e a ação.

Muitas vezes, as mudanças são implantadas sem que o gestor tenha as informações necessárias sobre o processo. Esse gestor, ator da mudança, não possui discurso próprio, apenas reproduz um discurso sem sequer possuir, na maioria das vezes, a identidade do autor. Com isso, o discurso e a ação ficam sem a qualidade reveladora, a qual, para ARENDT (2001, p. 192) "vem à tona quando as pessoas estão *com* outras, isto é no simples gozo da convivência humana, e não *pró* ou *contra* as outras".

A expressão *estar com outras* é um indicativo de que se deve respeitar e com prender a pluralidade de interesses, de textos, de vozes, etc. Alguém prepara o texto das mudanças para outros desencadearem este processo. A partir da interpretação do agente de mudanças (aquele que torna efetiva as mudanças), o discurso original, perderá sua originalidade, e com ela suas justificativas primeiras. Esse discurso será posto em prática através de várias lentes, reinterpretado através de outras lentes, terá várias leituras, poucas vozes e muitos silêncios.

Levando em consideração tais características do discurso, o profissional de Relações Públicas deve avaliar os resultados da recepção do texto organizacional, tendo em vista as diversas interpretações por parte do público receptor.

Na época atual, a verdade deixa de ter condição objetiva, pois se torna uma questão de credibilidade. Para isso, o profissional deverá identificar a credibilidade daqueles que sustentam o discurso organizacional com o qual trabalha. Caso contrário, seu trabalho de Relações Públicas perderá a força, pois não terá a recepção e o apoio dos públicos envolvidos. Salienta-se, contudo, que não esqueça, de orientar desconstrução, a construção ou reconstrução dos discursos organizacionais para a melhoria de vida dos públicos relacionados à organização.

O profissional de comunicação deve aprender a combinar e a recombinar diferenças e antagonismos para adequar seu discurso, reconhecendo a atual impotência estratégica da coesão e da integração no mundo do pluralismo e do individualismo.

As Relações Públicas deverão lidar com fatores que caracterizam a época do pós-modernismo: a diversidade, o multidisciplinar, o pluralismo; o desconexo, a conexão momentânea; a colagem, o instantâneo, o simultâneo; o perecível, o efêmero, o descontínuo; o supérfluo; a interatividade, a abundância de discursos diversos; as cisões; a inexistência de verdade única, a incerteza, a ambigüidade; públicos e opiniões virtuais; discursos construídos/ reconstruídos pelo efêmero; o ilusório, a fluidez, o fracionado, a setorização; o inconcluso.

O profissional de Relações Públicas, envolvido ou responsável pela difusão do discurso da mudança, deverá desenvolver novas estratégias e ações. Suas estratégias de identificação e seleção de públicos e segmentos, de opiniões, de suportes, reais ou virtuais, deverão levar em consideração o pluralismo. Seu texto não poderá deixar de lado critérios que pautam o individualismo, o simultâneo e o efêmero. Suas ações seguirão as diretrizes dos critérios de combinação e recombinação, construção e reconstrução. Seus métodos e técnicas de avaliação e controle deverão buscar a novidade e a despadronização.

Ao profissional cabe uma postura vigilante, analítica diante dos discursos que descrevem o homem, a sociedade, as instituições e a função das ciências. Para isso, o profissional de relações públicas deve atualizar-se, de forma permanente, sobre noções fundamentais inerentes ao contexto pós-modernista e à configuração do futuro cenário social e organizacional. Deve sempre se indagar sobre a quem seu texto serve, não

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

esquecendo que um texto reflete os valores e a visão subjetivos de muitos autores, incluídos ou excluídos, pelo silêncio, portanto não é um sistema fechado.

O profissional de Relações Públicas deverá atuar numa cultura organizacional que não é mais abordada pela unidade, coesão, integração. A organização pós-moderna se caracteriza pela fluidez, incerteza, volatilidade, competências, talentos, fragmentação, combinação da diversidade, que vieram substituir as características da antiga organização, como rigidez, certeza, estabilidade, centralização, hierarquia, consenso, integração.

A organização deve ser definida através de sua heterogeneidade, com intenções multidimensionais, que congrega simultaneamente elementos de integração, de diferenciação, de conflito, de poder e que deve lidar com a incerteza e com a construção de novos valores, crenças, competências e, sobretudo, com a criação de novos discursos e novas credibilidades.

Num contexto altamente competitivo, de maneira metafórica, pode-se afirmar que ganhará o profissional que souber combinar e recombinar as diferenças, perderá aquele que não souber montar as peças do quebra-cabeça. As teorias de integração fazem parte do passado e os estudos voltados para segmentações, combinações ganham espaço na nova década.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENDT, Hannah. A Condição Humana. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

BAUDRILLARD, Jean. Tela Total: mito-ironias da era do virtual e da imagem. Porto Alegre: Sulina, 1997.

BECK, Ulrich. La Sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad. Buenos Aires: Paidós, 1998.

CAMPBELL, Susan. Sobrevivendo ao Caos. São Paulo: Futura, 1997.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v.1.

DERRIDA, Jacques. Gramatologia. São Paulo: Perspectiva, 1999a.

DERRIDA, Jacques. O Olho da Universidade. São Paulo: Estação Liberdade, 1999b.

KASTIKA, Eduardo. Desorganizacion Creativa- Organizacion Innovadora. Buenos Aires: Macchi, 1994.

IANNI, Octavio. Teorias da Globalização. Rio de Jáneiro: Civilização Brasileira, 1999.

MANEY, Kevin. O Futuro da Megamídia: previsões de quem serão oa maiores vencedores e maiores perdedores nos próximos cinco anos. São Paulo: Makron Books, 1997.

ORTIZ, Renato. Mundializacão e Cultura. São Paulo: Brasiliense, 1998.

PARKER, Barbara. Evolução e Revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, cap.15, p.400-433.

ZYGMUNT, Bauman. O Mal-Estar da Pós-Modernidade. Rio de Janeiro: Zahae,1998.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.